

первых результатов. Если в течение трех-шести месяцев он не показывает успехов, то с ним прощаются даже несмотря на то, что в остальном он действует сугубо по правилам.

По мнению Марии Маргулис, генерального директора агентства «1000 кадров», любому руководителю нужно какое-то время для понимания ситуации, знакомства с сотрудниками, оценки их результатов и, что очень важно, потенциала. А продолжительность «погружения» зависит от размеров компании, численности команды, специфики бизнеса. «Все взвешенные решения, которые могут привести к улучшению деятельности компании, обычно требуют времени», — считает она.

Юлия Сахарова говорит, что, как правило, руководителям высшего звена дают минимум шесть месяцев на испытательный срок. За это время они могут вникнуть в дела компании, сформировать пул задач и получить первые результаты. Если компания глобальная и со сложной организационной структурой, то здесь даже после шести месяцев ждать серьезных результатов не имеет смысла. «В данном случае стоит полагаться на опыт нанятого топ-менеджера, предложенную стратегию, первые наработки», — резюмирует госпожа Сахарова.

Александр Рассудов предлагает не замыкаться в этом вопросе на количестве дней или часов. Самое главное — это выбранная стратегия, сильный состав и удачно выбранный момент. «Можно „выстрелить“ за год, а можно и за три не сдвинуть воз с места. Значение имеет то, какие задачи ставятся перед руководством», — уверен он.

Если Юргену Клоппу руководство доверяло, то многие другие футбольные тренеры лишались своих постов, не проработав и полугода. В каждой ведущем европейском футбольном чемпионате есть клубные менеджеры, способные за один сезон сменить двух или трех наставников своих команд. Марии Маргулис сложно назвать плюсы такой практики, из минусов — плохое влияние на уверенность сотрудников в собственной компании, ее надежность. Павел Щеглов добавляет, что чехарда в руководстве снижает стоимость бизнеса, она дает акционерам сигнал, что у предприятия кризис. При этом совет директоров компании может отчитаться о вовремя последовавшей реакции и ожидании в скором времени положительных результатов. Елена Султанова продолжает настаивать на том, что некомпетентность руководителя можно понять за один-два месяца. «Решение должно приниматься объективно, если цель обозначена, все ресурсы и полномочия предоставлены, а результата нет — значит либо нет желания, либо не хватает опыта», — аргументирует эксперт.

Александр Рассудов напоминает, что закон «от перемены мест слагаемых сумма не меняется» работает не только в математике, но и в бизнесе. Главное, по его мнению, это понимание стратегии компании. Частые замены топ-менеджеров лишь подтверждают отсутствие у высшего руководства знания конечной цели, что, в частности, и приводит к неверному выбору управленцев.

**ЗВЕЗДНЫЕ ИГРЫ** Тренеры в футболе делятся на тех, кто работает только со звездными игроками, как Жозе Моуринью в «Челси», и тех, кто способен выращи-

вать из молодых игроков будущих сильных футболистов и приносить, как Зденек Земан в Италии, доходы клубам, продавая игроков за €30–40 млн в другие команды. Это часто определяет и те сроки, которые даются наставникам для достижения результатов.

В бизнесе в обоих случаях от руководителя требуются сильные менеджерские качества. Для того чтобы «звезда» не погасла, топ-менеджеру надо выложиться на 100%, найти к нему подход и создать все условия для эффективной работы. С менее опытными кадрами все силы и средства руководителя уходят на развитие, обучение, исправление ошибок. «И с теми, и с другими работать одинаково непросто. Здесь уже все зависит от того, какую тактику выберет для себя руководитель для достижения результата», — полагает госпожа Султанова.

Мария Маргулис считает, что зрелый и профессиональный руководитель способен работать с любой командой, при этом адекватно оценивая способности людей. К тому же сам состав сотрудников должен быть разным: на разные роли нужны люди с разными способностями и возможностями. «Если под „звездностью“ понимать компетентность, то, как правило, под профессиональное руководство основной костяк команды подбирается такой же. Остальные подтягиваются под высокую планку», — делится опытом она.

**ПРОЦЕНТ УСПЕХА** Некоторые, независимо от статуса тренера, отводят ему всего лишь 10% успеха команды. Такую оценку, например, несколько лет назад дал владелец московского «Спартака» Леонид Федун.

Александр Рассудов находит объяснение этому показателю применительно к бизнесу: «Задача руководителя компании — завести мотор, задать направление, дать ресурсы и вдохновить людей. Много ли нужно энергии, чтобы запустить движок? Толчок, искра... Дальше — цепная реакция. При правильном сочетании составляющих талантливому и сильному руководителю хватит и 10% от основной мощности, чтобы запустить главный двигатель».

Павел Щеглов считает, что доля вклада руководителя в успех компании зависит от модели бизнеса и ее структуры. «Если все процессы завязаны на одного лидера, то при его отходе от бизнеса показатели могут сильно снизиться. При более демократичной структуре такого влияния нет», — предупреждает он.

Елена Султанова вспоминает закон Парето: 20% работы руководителя могут приносить 80% результата работы всей команды. При этом следует помнить о правильном делегировании, ведь если 80% работы выполняет руководитель, то команда успеха не добьется. Мария Маргулис, подводя итог этой мысли, отмечает, что проблема многих российских компаний заключается в недооценке со стороны руководства вклада рядовых сотрудников. Одновременно сами топ-менеджеры могут возводить свою ценность в абсолют. В этих случаях мотивация сотрудников к работе падает, а компанию покидают талантливые люди. ■



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

**РИНАТ МУРТАЗИН,**  
генеральный директор  
ООО «Красносельская топливная  
компания»

Родился в 1961 году в Узбекской ССР. В 1982 году окончил Самаркандское высшее автомобильное командное училище по специальности «Эксплуатация автомобильного транспорта». В 1992-м — Санкт-Петербургскую военную академию тыла и транспорта по специальности «Материальное обеспечение». В 2008 году — Российскую академию государственной службы при президенте РФ, Институт нефтегазового бизнеса. С 1997 по 2009 год — директор Красносельской нефтебазы ОАО «Леннефтепродукт». С 1998 года возглавляет Красносельскую топливную компанию.

**ЮРИЙ АНТОНОВ,**  
президент, председатель совета директоров ООО «Петербургская топливная компания»

**АЛЕКСЕЙ БОБРОВ,**  
генеральный директор ООО «Газпромнефть-Центр»

**РАЙМО ВАХТРИК,**  
управляющий директор Statoil Retail Operations

**ГИНТАРАС МАЦИЯУСКАС,**  
генеральный директор ООО «Несте Санкт-Петербург»

**СЕРГЕЙ СНОПОК,**  
президент холдинга «Фазтон»

**ВАЛЕРИЙ ФАРБМАН,**  
генеральный директор ООО «Киришиавтосервис»

**АЙДАР ХАБИБУЛЛИН,**  
заместитель директора ООО «Татнефть АЗС Запад», региональный управляющий

**МАКСИМ ХИТРОВ,**  
генеральный директор ООО «ЛУКОЙЛ-Северо-Западнефтепродукт»

**АЛЕКСЕЙ ШАБАЛИН,**  
генеральный директор ООО «РН-Трейд»